



MODULE 1

COMMUNICATIEVE BASISVAARDIGHEDEN

De module Communicatieve basisvaardigheden biedt - zoals de titel al aangeeft - een stevige basis voor alle mondelinge communicatie. Deze module legt daarmee een fundament voor de overige modules: Gespreksvoering, Samenwerking en communicatie in groepen, en Presenteren. Het eerste hoofdstuk behandelt het waarom van communicatie, de strategie en de tactiek die je gebruikt. Ook komen relatievorming en communicatiestijlen aan bod. Het tweede hoofdstuk behandelt de basisstructuur van zakelijke gesprekken. In hoofdstuk 3 komen vraag- en luistertechnieken aan de orde, deze vaardigheden heb je nodig in elk gesprek dat je voert. Hoofdstuk 4 ten slotte gaat over het geven en ontvangen van feedback, waarmee je elkaars gedrags- en communicatiepatronen kunt beïnvloeden.

1

STRATEGIE, TACTIEK, RELATIEVORMING EN COMMUNICATIESTIJLEN

LEERDOELEN

- Je kunt het doel en de aanpak van een gesprek bepalen.
- Je kunt je boodschap op een aantrekkelijke en overtuigende manier formuleren.
- Je kunt omgaan met tegengestelde en verborgen doelstellingen.
- Je hebt inzicht in communicatiestijlen en kunt daar bewust mee omgaan.

1.1 Strategie van het gesprek

Een gesprek begint voordat het begonnen is. Een goede voorbereiding is essentieel voor efficiënte en effectieve gespreksvoering. Succesvolle *communicators* besteden dan ook veel aandacht aan de voorbereiding van gesprekken. Waar kun je daarbij op letten?

Strategie: wat wil je bereiken?

- doelen stellen
- anticiperen op doelen van je gesprekspartners
- de voorgeschiedenis nagaan

Tactiek: hoe ga je dat aanpakken?

- de boodschap vaststellen
- de verpakking van de boodschap bedenken
- de aanpak van het gesprek bepalen

We gaan eerst in op de strategie van het gesprek. In paragraaf 1.2 komt de tactiek van het gesprek aan de orde.

1.1.1 Anticiperen op doelen van de ander

Als je weet wat je wilt bereiken, heb je een grotere kans om je doel te bereiken dan wanneer je zomaar een gesprek ingaat. Er zijn drie soorten doelstellingen, deze zijn weergegeven in figuur 1.1.

1	Je wilt iets te weten komen of de ander iets laten weten (<i>kennis/informatie</i>).
2	Je wilt dat de ander een bepaalde of andere mening krijgt (<i>attitude/houding</i>).
3	Je wilt dat iemand iets gaat doen (<i>gedrag</i>).

Figuur 1.1 Soorten doelstellingen

Het is altijd zinvol je voor te bereiden op wat je wilt bereiken. Bij voorkeur schrijf je deze doelen op. In de meeste zakelijke gesprekken zijn overigens alle hierboven genoemde doelstellingen relevant: je wilt iets te weten komen en de ander iets vertellen, met het doel de houding en het gedrag van de ander te beïnvloeden.

Een *recruiter* van de afdeling Personeelszaken van een grote organisatie belt zijn manager met het volgende bericht:

Ik zou je graag willen informeren over de voortgang van de wervingscampagne voor jonge hbo'ers. We gaan een stand inrichten op vier carrièrebeurzen en een serie advertenties plaatsen in landelijke dagbladen. We overwegen nog of we een bedrijfsfilm zullen produceren, die we op de beurs laten zien en op de website zetten. Daar kunnen we eigenlijk niet omheen als we jonge hbo'ers willen aanspreken. Het zal wel een extra investering van twintigduizend euro vragen.

Vraag jezelf eens af wat het doel van deze recruiter is. Zijn boodschap lijkt puur informatief. Maar waarom zou hij zijn manager juist op dit moment informeren? Daar kunnen verschillende redenen voor zijn:

- De recruiter wil zich profileren. Enige tijd geleden heeft hij de opdracht gekregen aan de slag te gaan met de werving van nieuw talent en er is nog niets zichtbaars gebeurd. Hij had via via gehoord dat de manager zich zorgen maakte. Het doel is de houding van de manager te beïnvloeden door hem informatie te geven. Hij wil ook het gedrag van de manager beïnvloeden, zodat deze eventuele sancties achterwege laat.
- Het kan ook zijn dat de recruiter uit is op meer beslissingsbevoegdheid. Mag hij zelf beslissen om de film te produceren of niet? Door de vraag voor te leggen, probeert hij een reactie uit te lokken van zijn manager.

Hoe effectief vind je zijn boodschap? In welke mate bereikt hij daarmee de eerste en de tweede doelstelling? De tweede doelstelling noemt hij niet expliciet in het gesprek. Als het niet duidelijk is welke bevoegdheid hij heeft, kan hij daar beter direct naar vragen.

Ik wil graag weten of je het een goed idee vindt de film te produceren.

Of:

Ik wil graag weten of ik deze beslissing mag nemen.

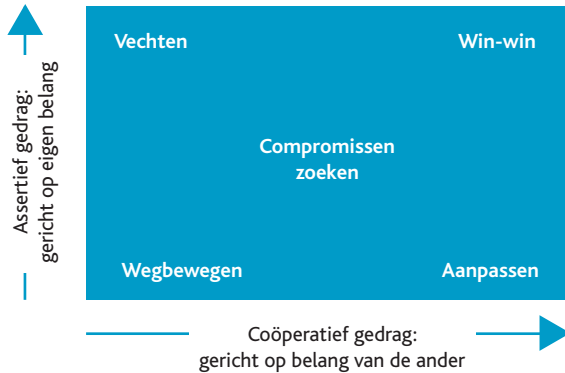
1.1.2 Gemeenschappelijke en tegengestelde doelen

Je gesprekspartner heeft vanzelfsprekend ook zo zijn doelen. Die doelen kunnen gelijk, maar ook tegengesteld zijn aan die van jou. Vaak heb je in een gesprek zowel gelijke als tegengestelde doelen. Bij het kopen van een huis bijvoorbeeld, wil zowel de koper als de verkoper tot een deal komen. Maar ze hebben een tegengesteld belang bij de prijs. Om de samenwerking en de onderhandelingen goed te laten verlopen, is het verstandig de gemeenschappelijke doelen op te zoeken en te benadrukken. Dit noemen we win-win: beide partijen hebben baat bij de afspraken die zij maken.

Onderhandelaars zijn te positioneren op twee assen: de mate waarin zij het eigen belang vooropstellen en de mate waarin zij bereid zijn rekening te houden met het belang van de ander. Zetten we dit tegen elkaar af, dan leidt dat tot vier onderhandelingsstrategieën:

- win-win
- vechten
- aanpassen
- wegbewegen

Deze onderhandelingsstrategieën zijn weergegeven in figuur 1.2.



Figuur 1.2 Onderhandelingsstrategieën

Bij veel zakelijke gesprekken is een win-winstrategie de beste strategie, al zijn er situaties denkbaar waarin de andere strategieën beter zijn. Kijk maar naar het volgende voorbeeld.

Een accountmanager van een automatiseringsbedrijf heeft een afspraak met de projectleider van een ministerie. De accountmanager heeft de volgende doelen:

- De mening van de klant achterhalen over softwarepakket Datalex, dat nu een jaar draait (*kennis*).
- Informeren over extra uitbreidingsmogelijkheden en een nieuwe upgrade (*kennis*).
- De klant overtuigen het servicecontract te verlengen en extra modules verkopen (*houding en gedrag*).

De projectmanager van het ministerie heeft de volgende doelen:

- Vertellen over problemen die gebruikers hebben met het nieuwe systeem (*kennis*).
- De accountmanager overtuigen dat hij iets aan die problemen moet doen (*houding en gedrag*).

Je kunt je voorstellen hoe het zal gaan: de accountmanager krijgt een zware dobber aan het gesprek. Zijn eerste doelstelling realiseert hij ongetwijfeld. De klant vertelt over zijn ervaringen, want dat is ook de doelstelling van de klant zelf. Zijn andere twee doelstellingen zal de accountmanager alleen halen

als het hem lukt de doelstelling van de klant naar tevredenheid op te lossen. Misschien is er zelfs een koppeling mogelijk: ‘Wij kunnen de problemen inderdaad oplossen, maar dan is het wel verstandig dat u het servicecontract verlengt.’ Dit is een win-winonderhandelingstactiek; beide belangen worden gediend.

1.1.3 Rangorde van doelen

Als je te veel doelstellingen hebt, bereik je ze meestal niet allemaal. Beperk daarom het aantal doelstellingen of geef je prioriteiten aan. Je kunt je dan richten op het realiseren van de belangrijkste doelstellingen. Ook is het handig vooraf te bepalen wat je echt belangrijk vindt en welke punten je bereid bent op te offeren in de onderhandeling.

De accountmanager van het automatiseringsbedrijf doet er verstandig aan eerst de mening van de klant te peilen en als tweede doelstelling het informeren van de klant te kiezen. De ambitieuze accountmanager mikt echter ook op de derde doelstelling: hij wil de klant overtuigen en ziet de andere doelstellingen hooguit als tussenstap. Het risico dat hij dit doel niet haalt is groot. Daarom is het belangrijk dat hij zijn doelstellingen rangschikt: welke doelstelling wil ik in ieder geval realiseren?

1.1.4 Verborgene doelen

Meestal is het effectief om je doelstellingen en prioriteiten duidelijk op tafel te leggen. Dan weten alle gesprekspartners wat het doel is en kun je effectief samenwerken. Soms is het echter beter om niet alle kaarten direct op tafel te leggen. Vergelijk de volgende doelstellingen van een accountmanager eens:

- Te weten komen wat de klant belangrijk vindt en welke wensen deze heeft.
- De klant informeren over mogelijkheden van het softwarepakket Datalex.
- Een persoonlijke relatie ontwikkelen.
- De klant overtuigen van de voordelen van Datalex.
- Omzet maken.

Uiteindelijk wil de accountmanager extra omzet boeken. Maar daarvoor moet hij eerst de eerste drie doelstellingen halen. In het gesprek met de klant is het verstandiger om alleen de eerste twee doelstellingen naar voren te brengen.

Soms hebben gesprekspartners verborgen agenda's. Overheidsinstellingen zijn bijvoorbeeld verplicht voor grotere opdrachten verschillende offertes aan te vragen. De inkopers weten soms al lang naar welke leverancier de voorkeur uitgaat, omdat men daar al langer mee werkt. Het doel van de inkoopprocedure is dan niet een nieuwe leverancier te kiezen, maar de keuze voor de bestaande leverancier te legitimeren. Als accountmanager kun je daar relatief weinig aan doen. De kunst is om de verborgen doelstelling boven tafel te krijgen en deze ter discussie te stellen.

Ik begrijp dat de gemeente Heinteveld al jaren zaken doet met Vermeulen. Nu voert u een inkoopprocedure waarbij u drie leveranciers vraagt een offerte uit te brengen. Wat is de reden daarvan?

De inkopers van de gemeente noemen niet de verborgen doelstelling, maar geven de volgende reden:

Wij zijn gehouden aan officiële inkoopprocedures. Dat is ook goed, want dat voorkomt dat we gemeenschapsgelden verspillen.

Om toch achter de verborgen doelstellingen te komen, moet de accountmanager doorvragen:

- Zijn er aspecten waarover u minder tevreden bent aangaande de diensten van Vermeulen?
- Overschakelen naar een andere leverancier kan lastig zijn en kosten met zich meebrengen. Hoe kijkt u daar tegenaan?
- Staat u werkelijk open voor een andere leverancier?

Vaak worden dergelijke vragen niet gesteld omdat ze confronterend zijn. Toch kan het de enige manier zijn om nog een kans te krijgen. Als de inkopers namelijk expliciet aangeven open te staan voor een andere leverancier (en dat moeten ze formeel), zijn ze ook eerder geneigd het aanbod van de nieuwe leverancier serieus te overwegen.

Hoe je omgaat met open en verborgen doelstellingen, heeft veel te maken met je opvatting over integriteit. Persoonlijke waarden en normen zijn daarin maatgevend. Integriteit heeft effect op de communicatie, omdat je betrouwbaarder overkomt naarmate je opener bent over je doelstellingen. Zo blijken medewerkers hun managers meer te vertrouwen als deze transparante doelen hebben. Medewerkers stellen het op prijs te weten waar ze aan toe zijn, ook al gaat het om minder populaire doelen. En ook klanten mogen best weten dat je eropuit bent omzet te boeken, zolang je ze er ook van overtuigt dat je dat doet door hun belang te dienen. Organisaties die integer handelen, blijken op den duur succesvoller te zijn.

1.1.5 Strategie afstemmen op de ander

Een accountmanager neemt contact op met een klant die het afgelopen jaar geen opdrachten heeft gegeven: 'Het lijkt mij goed om eens af te spreken om de contacten aan te halen.'

Klant: 'Maar weet u dan niet dat wij zeer ontevreden waren over uw dienstverlening en overgestapt zijn naar uw concurrent?'

Doordat de accountmanager de voorgeschiedenis niet kent, maakt hij geen goede beurt. Het is handig te weten wat de voorgeschiedenis is. Bij een goede voorbereiding had de accountmanager het wellicht effectiever aan kunnen pakken:

Goedemorgen. U spreekt met Verstappen van Datalex. Sinds enige tijd maakt u geen gebruik meer van de diensten van Datalex, omdat u een jaar geleden minder tevreden was over onze producten. Intussen zijn er bij ons enkele zaken ingrijpend verbeterd, mede vanwege uw opmerkingen daarover. Zo is de levertijd verkort en de storingsgevoeligheid aanzienlijk verminderd. Wellicht is dat interessant voor u. Ik zou graag een afspraak met u maken om dit weer eens te bespreken, staat u daarvoor open?

Deze opening biedt in ieder geval meer kans op een afspraak. De klant wordt positief benaderd en het doel is niet te ambitieus gesteld. Op dit moment gaat het puur om uitwisseling van informatie.

1.2 Tactiek van het gesprek

De tactiek bestaat uit de aanpak en de gespreksstijl waarmee je jouw doel wilt bereiken. In het voorbeeld van de accountmanager die een jaar geleden een klant is kwijtgeraakt, is de strategie: de relatie herstellen. De tactiek bestaat uit het informeren van de klant over nieuwe ontwikkelingen. Dat kan voor de klant een reden zijn om het gesprek te voeren. In dit gesprek informeert de accountmanager naar wensen en behoeften van de klant en brengt hij interessante informatie over zijn product naar voren. Zo kan hij de relatie met de klant opnieuw opbouwen. Het achterliggende doel, diensten verkopen, houdt hij nog even op zak. Als hij de klant daarmee benadert, is de kans immers erg groot dat de klant deze doelstelling niet zal delen. Beter is het in te spelen op mogelijke doelstellingen van de klant: geïnformeerd zijn over brancheontwikkelingen om zo betere beslissingen te kunnen nemen.

In een sollicitatiegesprek heb je als doel je gesprekspartner ervan te overtuigen dat je gemotiveerd bent en competent voor de baan. Dit doel is duidelijk en transparant voor de selecteur. Nu de tactiek nog. Je kunt natuurlijk proberen telkens te herhalen dat je de baan erg leuk vindt en dat die goed aansluit bij je kennis en vaardigheden. Maar daarmee overtuig je de ander waarschijnlijk niet. Je kunt beter vertellen over je successen, je USP's, je aanpak, je persoonlijkheid en die illustreren met concrete voorbeelden.

Wie geloof je meer, Aad of Berend?

Aad: Ik kan erg hard lopen.

Berend: Ik ben vijfde geworden op de 100 meter bij de Olympische Spelen in Athene.

Of een bepaalde tactiek werkt, is overigens sterk cultureel bepaald. In Nederland en Vlaanderen houden mensen niet van opscheppers. We hebben een groepsgerichte cultuur. Een Amerikaanse die in Nederland solliciteerde, ondervond daar hinder van. Zij was gewend op een competitieve manier

haar prestaties te benadrukken. Ze was tweede in haar jaar, had een prijs gekregen voor een succesvol project en had de hoogste omzet geboekt. Best goed dus. Toch werd ze telkens afgewezen. Pas na een aantal gesprekken werd haar duidelijk dat ze beter wat bescheidener kon zijn. Ze benadrukte haar samenwerking met het team meer en sloot zo beter aan bij de waarden van de Nederlandse selecteur.

1.2.1 Gespreksvoorbereiding

Tijd vrijmaken voor voorbereiding is vaak erg nuttig. Het helpt je om adequaat een gesprek te voeren en gestructureerd te werken aan je gespreksdoelen. In de praktijk lopen gesprekken vaak anders dan je had verwacht, maar met een slimme, doordachte aanpak kom je vaak een heel eind. Kijk maar naar het volgende voorbeeld.

Een boze opdrachtgever belt met het secretariaat van een adviesbureau en eist teruggebeld te worden door de directeur. De secretaresse is sterk onder de indruk en belooft dat de directeur diezelfde dag nog terugbelt. Omdat de directeur het dossier niet bij de hand heeft, belt hij de klant op het afgesproken tijdstip terug, met de volgende boodschap:

'Ik bel u om u te vertellen dat ik op dit moment niet in de gelegenheid ben om u uitvoerig te woord te staan. Bovendien vind ik het belangrijk het dossier goed te bestuderen voordat ik op uw vragen inga. U kunt ervan uitgaan dat u mijn volledige aandacht hebt. Graag zou ik u aanstaande maandag uitvoerig willen spreken. Schikt u dat?'

Dit telefoontje, met als boodschap 'ik ga u nu niet te woord staan', is zo aangenaam verpakt dat de opdrachtgever het accepteert. Een paar dagen later was zijn emotie afgenomen, waardoor het probleem helemaal niet zo groot bleek te zijn als het aanvankelijk leek. De directeur kon de klacht nu naar tevredenheid van de klant afhandelen.

Soms is er geen tijd om je goed voor te bereiden op een gesprek. Je wordt plotseling geconfronteerd met een telefoontje of een bezoek, of het gesprek gaat over een ander onderwerp dan je had verwacht. Toch kun je, eventueel samen met collega's, anticiperen op veelvoorkomende situaties. Bij klachtenbehandeling bijvoorbeeld ligt het initiatief voor het gesprek bij de klant. Die belt op en heeft een probleem, dat hij soms emotioneel en ongestructureerd aan je vertelt.

Het is mogelijk om je hierop voor te bereiden. Samen met je team spreek je een handelwijze bij klachten af en bepaal je een algemene gesprekstechniek voor klachtenbehandeling. Je spreekt bijvoorbeeld af dat je eerst begripvol de klacht aanhoort en de klant vraagt om toestemming om het intern uit te zoeken en daar zo snel mogelijk op terug te komen. Dat geeft je de gelegenheid uit te zoeken wat er

precies gebeurd is, zodat je beslagen ten ijs de klant kunt terugbellen. Ook kun je gezamenlijk de belangrijkste vragen en klachten inventariseren en je reactie al voorbereiden.

1.2.2 Verpakking van de boodschap

Voordat je een gesprek voert, is het zinvol dat je nadenkt over hoe je jouw boodschap wilt ‘verpakken’. In de communicatieleer heet dit het ‘coderen’ van de boodschap. Je verpakt je boodschap zo dat je daarmee je doel bereikt. John F. Kennedy gebruikte de zin: ‘Ich bin ein Berliner’ in zijn rede tijdens de Berlijnse crisis. De Russen hadden alle wegen van West-Duitsland naar West-Berlijn afgesloten. Om de stad toch te kunnen bevoorraden, werd een imposante luchtbrug opgezet. Kennedy drukte met deze zin kernachtig zijn verbondenheid met Berlijn uit en zijn wil om de crisis te overwinnen. Uiteindelijk gaven de Russen toe. Tegenwoordig gebruiken sprekers deze zin van Kennedy nog in allerlei varianten om hun verbondenheid met een zaak duidelijk te maken.

Een boodschap kan niet zonder verpakking. In alle eerder besproken voorbeelden is de boodschap op een bepaalde manier verpakt. We zetten ze nog eens op een rijtje:

Boodschap	Verpakking
Wij zijn beter dan de concurrent.	‘Intussen zijn er bij ons enkele zaken ingrijpend verbeterd, mede vanwege uw opmerkingen daarover.’
Wij zijn goed bezig en passen moderne media toe.	‘Ik zou je graag willen informeren over de voortgang van de wervingscampagne voor jonge hbo’ers. We gaan een stand inrichten op vier carrièrebeurzen en een serie advertenties plaatsen in landelijke dagbladen. We overwegen nog of we een bedrijfsfilm zullen produceren, die we op de beurs laten zien en op de website zetten. We denken dat we zo meer jonge hbo’ers aanspreken.’
Ik kan hard lopen.	‘Ik ben vijfde geworden bij de Olympische Spelen.’

Bedenk goed wat de kern van je boodschap is en hoe je die kunt verpakken om je doel te bereiken. Het is belangrijk dat je de boodschap goed afstemt op de ontvanger. Zoek een formulering die er bij je gesprekspartner in gaat als koek. De culturele context speelt daarbij een belangrijke rol; wat gepast is in de ene cultuur kan volstrekt ongepast zijn in de andere.

1.3 Relatievorming

Tijdens het communiceren ontstaat een relatie, of je dat nu wilt of niet. Zelfs als je besluit niet te communiceren, heeft dit betekenis voor de relatie. Je kunt niet *niet communiceren*. Wanneer je communiceert, zeg je impliciet ook iets over hoe je de relatie ziet.